



Е. А. Князев

## ОБ УНИВЕРСИТЕТАХ И ИХ СТРАТЕГИЯХ

Е. А. Kniazev

### About universities and their strategies

The author of the following article examines strategic management in the universities: terminological aspects, concepts of strategies, the role of leader personality, intersystem differences and tendencies.

«Не найти двух других более «затертых» слов в управленческих дискуссиях в общественном секторе Великобритании... фактически они под угрозой утраты смысла», — так М. Шатток, являющийся одним из крупнейших специалистов в области университетского управления и «отцом» впечатляющих успехов Университета Ворвика, охарактеризовал» лавину терминологии со стратегическими эпитетами, которая распространилась сегодня в академической среде [1]. Эта оценка говорит о многом. В российском высшем образовании характеристика вполне могла бы быть еще более категоричной.

### Стратегическое управление в университетах: терминологические аспекты

В новейшей истории российского образования, когда открытость и обращение к зарубежному опыту становятся нормой и широко распространились терминологические (и не только!) заимствования в зарубежных образовательных системах, напомнили о себе культурные отличия. В русском языке практически все богатство наших представлений об управленческой деятельности вобрало в себя одно слово «управление», в английском — для этого понадобилось

больше слов *management, governance, leadership, administration, control*.

*Менеджмент — способ обращения с людьми, власть и искусство управления, особого рода умение и административные навыки, орган управления и административная единица* (Оксфордский словарь английского языка).

В отечественных публикациях по проблемам управления в сфере образования довольно часто смешиваются понятия *управление, менеджмент, администрирование, руководство*. Так, к примеру, в работе [2, 115] авторы прямо постулируют синонимичность понятий *менеджмент, управление, руководство*. Э. Уткин [3, 9] утверждает (с определенными оговорками), что «термин *менеджмент*, по сути, является аналогом термина *управление*, хотя последний намного шире, поскольку применяется к самым разным видам человеческой деятельности».

Менеджмент — это наука управления, процесс управления, искусство управления, функция управления, органы или аппарат управления, люди, управляющие организацией [3, 9]. В специальной литературе этот термин трактуется с еще большим спектром выделяемых аспектов. В. В. Глухов считает, что «по сравнению с понятием *менеджмент* термины *руководитель, организация... управление коллекти-*



вом, управление производством являются частными» [4, 3].

В нашей ментальной традиции, говоря об управлении, мы чаще имеем в виду должности и структуры, нежели его научное или процессное видение. Но, наверное, сегодня для большинства наших коллег по цеху уже очевидно, что *деятельность университетской администрации и университетское управление* суть разные понятия. Ведь администрирование — это «бюрократический метод управления посредством командования» [5]. Напротив, управление — это «элемент, функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающие сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ» [Там же]. Управление — целенаправленное воздействие одной системы на другую с целью изменения ее поведения в определенном направлении [4, 6].

Вместе с тем следует признать, далеко не все представители корпуса вузовских управленцев пока способны увидеть различия между *университетским управлением и стратегическим университетским управлением*. Попробуем с этим разобраться.

## Стратегическое управление в университетах: концепции стратегии

К настоящему моменту в менеджменте еще не сложилось общепринятого определения *стратегии*. Но авторов объединяет то, что, рассматривая организацию (учреждение, предприятие и т. п.) как *открытую систему*, они признают необходимость разработки системы управления, развития организации для обеспечения взаимодействия с изменениями во внешней среде и выстраивания адекватной линии поведения — планирования деятельности. Обилие предлагаемых в специальной литературе определений стратегии как раз и отражает многообразие и динамичность связей организаций с внешней средой.

Выделение внешней и внутренней среды университета и их постоянный анализ — это краеугольный камень стратегического управления в образовании. Келлер [6] назвал внешнюю среду и внутреннюю институциональную среду «критическими областями для стратегического управления». Для каждой из этих областей он

определил по три ключевых элемента, которые должны постоянно находиться под пристальным вниманием. В самой организации — это:

- 1) традиции, ценности и ожидания;
- 2) сильные и слабые стороны, как академические, так и материально-финансовые;
- 3) компетентность руководства и его приоритеты.

По отношению к внешней среде ключевыми элементами Келлер считает:

- 1) тенденции в ней и связанные с ними угрозы и возможности;
- 2) понимание рынка, рыночных предпочтений и тенденций;
- 3) конкурентную ситуацию и порождаемые ею возможности и угрозы.

А. Чандлер [7] одним из первых связал понятия стратегии и планирования, дав следующее определение стратегии: «...*предопределение основных долговременных целей и задач предприятия и выбор курса деятельности и размещение необходимых для достижения этих целей ресурсов*».

И. Ансофф в совместной работе с Деклерком и Хайесом в 1976 г. ввел понятие стратегического менеджмента, как «*комплексного социально-динамического процесса для стратегической адаптации в противовес линейной интерпретации взаимосвязей между организацией и ее средой, характерной для стратегического планирования*» [8].

Значительное развитие концепция стратегии получила в работах Г. Минцберга, который, отчаявшись, видимо, найти всеобъемлющее определение, предложил **пять определений стратегии в одном:**

- *план деятельности* (продиктованный внешними или внутриорганизационными обстоятельствами или задачами, с акцентом именно на планировании и документировании деятельности);
- *принцип поведения* или *следование некоторой модели поведения* организации во внешней среде;
- *уникальная позиция на соответствующем рынке производимых организацией товаров или услуг*;
- *ловкий прием* с целью обмануть конкурента;
- *перспектива* или *основной способ деятельности* организации.

Принципы стратегического управления в



университетах своими корнями уходят в традиции американского высшего образования с его широким распределением и децентрализацией властных полномочий, относительно слабым государственным регулированием, невмешательством в академические вопросы и сильной координацией на институциональном уровне. Концепция стратегии в высшем образовании США впервые появилась в конце 1970-х.

В Европе картина несколько иная: профессорско-преподавательский состав вполне автономен в вопросах исследований и преподавания, но управленческие решения во многих странах регулируются администрацией университета совместно с органами власти. Это побудило Боэра, Маассена и Девирта [9] разделить стратегическое планирование в организационно-административных и академических вопросах. Примечателен здесь сам факт дуалистичного взгляда на принятие управленческих решений в образовании, на разделение академического и административного начал в университетском управлении.

В современной российской практике университетского управления можно найти яркие примеры, иллюстрирующие следование вуза той или иной концепции стратегии. Снова возвращаясь к определению Г. Минцберга, можно утверждать, что в МГТУ «Станкин», СПГТУ ЛЭТИ, ВГУЭС и ЮРГТУ, где отточены процессы планирования, понимание стратегии близко к *плану*. Примеры Кабардино-Балкарского и Мордовского государственных университетов, занимающих монопольное положение в своих регионах и играющих в них важнейшую роль, показывают жизнеспособность концепции стратегии как *уникальной позиции*. Я не взялся бы иллюстрировать концепцию стратегии как *ловкого приема с целью обмануть конкурента* примерами из российской практики межвузовских отношений, хотя они мне знакомы: природа их — в острой конкурентной борьбе за «симпатии распорядителей ресурсов».

На протяжении последних тридцати лет понимание природы принятия стратегических решений в системах образования индустриально развитых стран было обогащено, сформировался ряд научных школ.

Независимо от осознанного или неосознанного предпочтения в способе определения стратегии, в основе каждого лежит анализ организации и ее окружения. Именно на основе резуль-

татов этого анализа строится некоторое цельное и идеальное представление о будущем организации и конструируется способ его достижения.

Спектр применяемых в практике успешных университетов методов стратегического анализа очень широк и разнообразен. Здесь можно было бы упомянуть *анализ стратегической позиции* вуза по взаимодействию с целевыми группами, *PEST-анализ*, *SWOT-анализ*, *конкурентный анализ*, *портфельный анализ* и др. Но не это является главным для данной статьи.

*«Поскольку анализ и синтез суть разные понятия, стратегическое планирование не является формулированием стратегии. Анализ может предшествовать синтезу и поддерживать его, он может следовать за ним и содействовать ему, но не может его заменить»* [10].

Поэтому основные различия в подходах к определению стратегии нужно искать именно в способах ее синтеза. Синтез стратегии — это синтез совокупности деятельности, которая и ведет к сформированному и разделяемому в коллективе видению идеального состояния университета как системы. Поэтому стратегия может быть явной (документированной) или неявной (вербальной), формализуемой или неформализуемой. Более того, в стратегии отдельного университета могут сочетаться элементы как в формализованном выражении — миссия, политики, планы, программы, проекты и т. д., так и не представленные в виде документа (принципы, ценности, нормы и т. д.), но неукоснительно реализуемые в практической деятельности.

Г. Минцберг, Б. Альстранд и Дж. Лампель в своем замечательном «путеводителе по дебрям стратегического менеджмента» [11] систематизировали сложившиеся школы стратегического менеджмента. Проведенное автором данной статьи рассмотрение их результатов сквозь призму специфики нашей отрасли позволило увидеть проявления некоторых стратегических концепций и в международной университетской практике. Сегодня можно наблюдать устойчивое воспроизводство в практике деятельности университетов следование концепциям *школ планирования, обучения, предпринимательства и конфигурации* [12].



## Стратегическое управление: в университетах или университетами?

В последнее время, «с легкой руки» экс-министра образования В. М. Филиппова, стали употреблять такие понятия, как *управление университетами* и *управление в университетах*. При этом довольно часто содержание первого связывают скорее с *системным уровнем* управления в образовании и, соответственно, с политической или стратегической природой принимаемых решений, а содержание второго — с *институциональным и более низкими уровнями*, на которых решения имеют тактический или оперативный характер. На мой взгляд, это разделение символично и свидетельствует о разрыве пространства деятельности по принятию решений в нашей отрасли, вызванном целым рядом причин. К этим причинам следует отнести:

- конфликт между общественно признаваемой ценностью образования и невозможностью обеспечения его адекватной ресурсной поддержки;
- конфликт императивности характера отношений между уровнями управления в системе и декларируемой институциональной и академической автономией;
- неадекватность организационно-правовых форм деятельности в сфере науки и образования общественным ожиданиям и стоящим задачам;
- трудности культурной адаптации академической сферы к рыночным реалиям.

У рассматриваемой проблемы есть определенный подтекст, который проявился в ряде проектов и довольно часто высказывается известными ректорами в вопросительной форме: возможно ли в принципе стратегическое управление в российских университетах в существующих условиях? При этом ответ известен заранее. Условно смысл его таков: дайте денег, а все остальное мы умеем и знаем сами. Беда только в том, что времена изменились и денег давать больше не будут. Их или надо зарабатывать, или привлекать и отрабатывать, или заимствовать с гарантиями возврата.

## Стратегическое управление в университетах: роль личности руководителя

Стратегия — это хорошо обдуманый и опирающийся на всесторонний анализ органи-

зации и ее окружения замысел плюс его творческое воплощение в деятельности организации всем коллективом, несмотря на внешние угрозы и форс-мажорные обстоятельства.

Что делает процесс стратегического планирования успешным? Опыт консультационных проектов последних трех-четырех лет показывает, что результата достигают те вузы, которым удалось обеспечить:

- включенность в процесс первых руководителей вуза,
- вовлеченность ключевых профессоров, доцентов и сотрудников,
- создание и практическое использование механизмов сбора мнений, коллегиального обсуждения и принятия решений,
- аналитическое сопровождение процесса,
- организационную и ресурсную поддержку,
- хороший темп работы.

Доводилось общаться с руководителями, которые уверены, что у них есть стратегия, что они знают свой вуз, что для них написать миссию вуза — это вопрос двух вечеров за письменным столом (желательно — «вдали от российской суеты и рутины»). Вместе с тем даже ближайшие сподвижники руководителя зачастую не могут ее охарактеризовать, а рядовой профессор или начальник отдела про стратегию скажут «все наоборот, все не так», и написанная миссия оказывается похожей на десятки других — как будто наши руководители их попросту (по-студенчески) друг у друга «сдували».

Может ли быть стратегия результатом творчества только ректора? Здесь при положительном ответе возникает дилемма: либо стопроцентная уверенность в выдающихся способностях лидера и полная управляемость коллектива, либо подмена понятий и непонимание сущности стратегического управления как процесса. В реальной университетской практике лидерская модель стратегии существует и характеризуется рядом присущих ей особенностей:

- разрабатывается лично ректором (возможно, с участием его ближайшего окружения),
- опирается на личный авторитет и влияние руководителя,
- опирается на патерналистскую или иерархическую организационную культуру,
- часто не документирована.

Слабые стороны лидерской модели стратегии заключаются в ее персонифицированности



и тотальной зависимости от личностного потенциала руководителя. Он же (руководитель) представляет собой и единственный источник оценки правильности стратегии. Жизненный цикл подобных стратегий совпадает с циклами выборов, отодвигая на второй план актуальность внешних или внутренних вызовов для университета. Опыт становления демократических институтов в российском вузовском управлении показывает, что даже крупные университеты и их развитие могут оказаться заложниками в междоусобном соревновании за власть в организации. С другой стороны, наличие в организации «барина», который «рассудит», неизбежно ведет к консервации привычных стереотипов поведения: «мне сказали — я сделал», «зачем мне (тебе) это нужно?», «всем сестрам по серьгам» и др. А отсюда — постоянная необходимость в стимулировании активности и административном прессинге. Как правило, нет механизма преемственности в осуществлении таких стратегий.

Среди руководителей российских вузов много замечательных людей, умудренных научным и жизненным опытом. Однако опыт в условиях, когда среда меняется динамично, может сослужить и недобрую службу. Это довольно часто проявляется в том, как легко, не утруждая себя, некоторые руководители вузов относятся к основным элементам стратегического управления.

Может ли быть стратегия результатом творчества только ректора? Стратегия как замысел — может, стратегия как воплощение — нет. Ибо без широкого вовлечения всего коллектива в определение приоритетов, в осмысленный выбор и самоограничение, без децентрализации в принятии решений и делегирования полномочий и ответственности университет не может быть современным и эффективным.

### Межсистемные различия и общие тенденции

В управленческой деятельности в сфере образования особую роль играют три уровня управления — национальный (системный), институциональный (уровень вуза, учебного заведения), базовый (уровень основного академического подразделения — кафедры, отдела). Именно на них сосредотачивается основное внимание, когда мы анализируем общее и раз-

личия в национальных системах. Для целей настоящей работы особый интерес вызывает институциональный уровень управления. Именно на этом уровне сегодня концентрируется внимание правительств при решении задач развития образования и повышения его вклада в социально-экономическое развитие стран и регионов.

В ставших классическими исследованиях Б. Кларка по системам образования [13, 14], выделяются три модели университетов: бюрократическая (континентальная), коллегияльная (британская) и рыночная (американская). Ниже приводится сводная таблица инструментов управления, применяемых в различных образовательных системах (табл. 1). При ее составлении использованы материалы учебных курсов программы «Мастер-курс...» Центра по изучению политики в области высшего образования (CHEPS) Университета Твенте (Нидерланды), обучаться на которых автору довелось. Конечно, жизнь богаче любых схем. В действительности «чистые» модели редки. В управленческой концепции любого реального университета можно найти черты всех трех моделей.

В США исторически развивается рыночная модель университета. Инструменты и принципы стратегического менеджмента широко используются. Но это не означает всеобщего управленческого благополучия. Вот что думают авторитетные американские специалисты о положении дел с управлением в вузах:

*«Американские университеты — это крупнейшая национальная индустрия, хотя сами они — среди наименее похожих на бизнес и хорошо управляемых организаций»* (Джордж Келлер [6]).

*«Американские колледжи и университеты управляются убого, но исключительно эффективно»* (Роберт Бирнбаум [15]).

Можно выдвинуть различные гипотезы о причинах подобных оценок:

- Успех системы достигнут, несмотря на плохой менеджмент, и если бы менеджмент улучшился, система могла бы стать еще более эффективной.

- В университетах и колледжах управление и основная деятельность не связаны непосредственным образом. Совершенствование управления не сказывается заметно на основной деятельности.



## Инструменты управления, применяемые в университетах различных образовательных систем

Модель	Уровень	Организационные структуры	Механизмы
Континентальная		<b>Бюрократические</b>	Бюрократические (государственное регулирование, запутанное право, стандартизация, иерархия и ответственность в должностях, законодательное закрепление механизмов академического руководства)
	1	<i>Кафедра и профессор — завкафедрой, как полномочный академический администратор</i>	— Высокая роль и полномочия профессоров (прямое финансирование и защищенность законом) — Не требуются механизмы академической интеграции
	2	<i>Факультет (ППС) и декан</i>	— Контроль над учебными планами — Оплаченные министерством фонды — Выборы новых членов ППС — Ограниченные полномочия декана и короткий период пребывания в должности — Факультет контролируется группой «полных» профессоров
	3	<i>Совет (или сенат) и ректор</i>	— Ограниченное влияние администрации — Слабые возможности финансового регулирования — Нет необходимости в политиках на этом уровне (из-за государственной регуляции и стандартов)
		<b>Коллегиальные, система гильдий</b>	Клановые (коллегиальные механизмы, опора на традиции и общую профессиональную культуру, социализация общей культуры и коммуникаций, ограниченное использование, организационная ответственность сочетается с коллегиальными формами)
	1	<i>Специальный департамент и его глава</i>	— Более коллегиальные решения (больше профессоров) — Распределение ресурсов через департамент — Набор и назначение академического персонала — Ответственность за исследования и обучение
Британская	2	<i>Факультет (ППС, группировки связанных областей) и декан факультета (профессор, исполнительный председатель совета)</i>	— Более значимая роль факультетов — Общие для факультета стандарты приема — Экзамены, новые степени, новые курсы
	3	<i>Академический сенат</i>	— Сенат имеет завершенные полномочия для определения академической политики (распределение бюджета между департаментом и общими службами), работает через комитеты
		<i>Вице-канцлер (высшее академическое и официальное лицо университета)</i>	— Внешние ревизоры (назначаются сенатом для обеспечения общих академических стандартов во всех департаментах). Система внешних ревизоров удерживает стандарты через профессиональные заключения и непрерывную социализацию профессиональных норм
		<i>Законодательное собрание (местные аристократы, персонал, студенты) и его высший исполнительный орган — совет</i>	— Совет несет ответственность за финансы, планирование и основные средства, выдвижение вице-канцлера. Вице-канцлер обеспечивает коммуникации между различными группами в университете



Модель	Уровень	Организационные структуры	Механизмы
Американская		Общая структура — федерация коллегий групп, бюрократически упорядоченная и ведомая учредителями	Рыночные (отсутствие национальных стандартов по приему, по академической политике и персоналу, конкурентная среда, сильный негосударственный сектор. Концентрация академических полномочий в административных позициях)
	1	<i>Департамент</i> и во главе его — <i>председатель</i> (из ППС)	— Председатель — администратор и член ППС в одном лице — Решения в департаменте принимаются голосованием — Департаменты контролируются сверху (и отчеты) в вопросах учебных планов и академического персонала
	2	<i>Школа или колледж</i> как формальное организационное подразделение (свой ППС) и <i>декан</i>	— Свой ППС — Ограниченные права (через определенную академическую политику) — Декан работает под политикой. Политика вырабатывается через коллегиальные совещания и комитеты — Декан контролирует бюджет, штаты ППС, академические программы, участвует в кадровых назначениях (по департаментам)
	3	<i>Президент или канцлер</i> (сбор средств, внешние связи) <i>Провост</i> — академический администратор (в ранге вице-президента) <i>Сенат или ассамблея</i> <i>Совет попечителей</i> (общая ответственность за университет, возглавляется — необязательно — президентом)	— Координация учебных планов, академического персонала и исследовательской работы — Общая политика и академические рекомендации — Различные комитеты объединяют ППС и администраторов

Колледжи и университеты достигают успеха, поскольку они плохо управляются. Попытки усовершенствовать менеджмент негативно скажутся на результатах работы.

В континентальной Европе наиболее широкое распространение получила бюрократическая модель, весьма характерная и для нашей системы образования. В Великобритании исторически зародилась и развилась академическая модель университета. В последние годы система пережила довольно серьезные преобразования. Неоднократно цитировавшийся уже Б. Кларк охарактеризовал положение европейских университетов, которые он изучал в течение почти пятнадцати лет, следующим образом: «*Вузы тонут в потоке общественных запросов ввиду неспособности (включая управленческую) этому потоку противостоять*» [13].

Приведенные свидетельства специалистов показывают, что университеты меняются, и это происходит во всех странах. Общество требует большей эффективности от их деятельности, а

правительства ужесточают контроль за эффективностью расходования бюджетных ресурсов.

Вектор изменений в нашей стране — тот же! Предлагаемые правительством повышение ответственности и самостоятельности вузов в сочетании с отказом государства от субсидиарной ответственности по их обязательствам, введение новых организационно-правовых форм, особое внимание к вопросам качества свидетельствуют об этом. Вне всяких сомнений, преодолеваемые нашими вузами препятствия и их новая волна, которую инициируют намечаемые на 2006–2010 гг. правительством меры, изменят системный ландшафт и поставят вузы перед необходимостью повышения качества и эффективности управления.

Уже сегодня можно выделить некоторые ключевые проблемы управления университетами в нашей стране. Обострение конкуренции за ресурсы и потребителя ставит проблему перехода от стратегии «как все» к стратегии дифференциации. Нужно выделяться из общей массы.



Но погружение вузов в более жесткие рыночные условия неизбежно вызовет **конфликты корпоративной культуры университетов** и потребует кардинального изменения управленческой парадигмы: перехода от антикризисного управления к **стратегическому и регулярному менеджменту**.

Поэтому уже сегодня, когда идеи стратегического управления университетами становятся близкими для практиков, важно избегать ошибок, которые в развитых странах уже преодолены, важно изучать опыт других, опыт друга.

Завершить данную статью попытаюсь небольшим сравнением подходов к организации процессов стратегического управления в российских университетах и университетах зарубежных. Основу для обобщений вряд ли можно квалифицировать как безусловно репрезентативную: мой опыт охватывает взаимодействие примерно с 30–35 российскими университетами и около 20–25 университетов Западной Европы и США. В рамках консультационных работ в ряде российских вузов, через экспертизу значительного числа интереснейших российских или международных управленческих проектов и, конечно же, через работу с до-

кументами и публикациями, общаясь с коллегами, я имел уникальную возможность знакомиться с данными по вузам, с их представлениями о развитии.

Показатели, выбранные для сравнения реализуемых подходов, следующие:

- мотивация руководства (чем продиктован интерес к стратегическому управлению),
- миссия университета,
- стратегия (ее сфокусированность),
- вовлеченность руководства и лидерство в процессе разработки стратегии,
- аналитическое обеспечение разработки стратегии, информационная прозрачность университета,
- социальная база работ, группа стратегического планирования (табл. 2).

### Вместо выводов

Роль и ответственность институционального уровня управления повышаются. Государства в лице правительств, потенциальные инвесторы хотят видеть вузы эффективными структурами, эффективно и профессионально управляющимися, органично вписывающимися в рыночные отношения. В этой связи приведу

Таблица 2

#### Основные отличия российских и западных вузов на этапе разработки стратегии

Показатель	«Там»	«Здесь»
Мотивация	Рыночная, рациональная	Чаще — вынужденная, обязанность, мода. Иногда — здоровый авантюризм. Редко — глубоко и полностью осмысленный выбор
Миссия	Лаконичная, уникальная, узнаваемый облик	Развернутая, всеохватывающая, универсальная, стереотипы, стремление к брендам, лозунгам и штампам
Стратегия	Сфокусированная, осознанный выбор из ограниченного набора альтернатив	Неартикулированная, размытая, вместо выбора — стремление быть всем и для всех
Вовлеченность руководства	Лидирующая роль, вовлеченность ключевых руководящих работников разных уровней	Сохранение дистанции или формальное, из общих соображений, выражение интереса
Аналитическое обеспечение	Всестороннее, профессиональное, упреждающее. Любая информация (включая бюджет) об университете, регионе доступна	Фрагментарное, «любительское», чаще — отсутствует. Информации нет, быстро и тем более заранее подготовить ее не удастся
Социальная база	Стремление расширить ее, охватить как можно больше людей на разных стадиях работы	Желание повременить с распространением информации, «не будоражить» коллектив
Применение специальных инструментов и техник	Многочисленное, рутинное дело, наличие в администрации специалистов, владеющих специальными техниками	Очень мало кто знает об их существовании



мнение известного нидерландского специалиста, одного из создателей Центра по изучению политики в области высшего образования (CHEPS) Питера Маассена:

*«Как бы нам сегодня ни хотелось выращивать собственных суперуправленцев для высшего образования, завтра менеджмент в этой отрасли будет все более состоять из управленческих команд, собранных из профессионалов с разнообразными навыками и компетенциями. Положение и успех университетов и колледжей завтрашнего дня все более будет зависеть от качества менеджмента и все менее — от качества его профессорско-преподавательского состава».*

Спорно? ДА! Остро? Несомненно! Но авторитетно и достойно внимания и осмысления.

## Литература

1. Shattock M. L. Strategic Management in European Universities in an age of increasing self-reliance // Tertiary Education and Management. 2000. Vol. 6, № 2.
2. Менеджмент, маркетинг и экономика образования: Учеб. пособие / Под ред. А. П. Егоршина. Н. Новгород: НИМБ, 2001. 624 с.
3. Уткин Э. А. Курс менеджмента: Учеб. для вузов. М.: Зерцало, 1998. 448 с.
4. Глухов В. В. Менеджмент: Учебник. 2-е изд., испр. и доп. СПб.: Лань, 2002. 528 с.
5. Большой энциклопедический словарь. 2-е изд. М.: Большая Росс. энцикл.; СПб.: Норинт, 1997.
6. Keller G. Academic Strategy. The management

revolution in higher education. The Johns Hopkins University Press, 1983.

7. Chandler A. D. Strategy and structure. Cambridge: MIT Press, 1962.

8. From Strategic Planning to Strategic Management / Eds.: H. Ansoff, R. DeClerk, R. Hayes. N. Y.: John Wiley and Sons, 1976.

9. De Boer H., Maassen P., De Weert E. The troublesome Dutch university and its Route 66 towards a new governance structure // Higher Education Policy. 1999. № 12. P. 329–342.

10. Mintzberg H. The rise and fall of strategic planning. Free Press and Prentice Hall International, 1994.

11. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management. Hertfordshire: Prentice Hall Europe, 1998.

12. Управление в высшей школе: Анализ тенденций и перспектив развития: Аналитический доклад / Национальный фонд подготовки кадров (НФПК) / В. М. Филиппов, Б. Л. Агранович, Е. А. Князев и др. М., 2005 (в печати).

13. Clark B. R. Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation // Issues in Higher Education. Paris: IAU Press, Pergamon, Elsevier Science, 1998.

14. Clark B. R. The higher education system: academic organization in a cross-national perspective. Berkeley; Los Angeles: University of California Press, 1983.

15. Birnbaum R. How colleges work. The cybernetics of academic organization and leadership. Jossey-Bass Publishers. San-Francisco, 1988. P. 253.

16. Maassen P. Higher Education and the Stakeholder Society: The Case of Dutch University Governance // A. Amaral, G. A. Jones, B. Karseth, eds. Governing Higher Education: National Perspectives on Institutional Governance Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 2002.

